

مدیریت و اجزای تشکیل دهنده آن:

✓ تعریف مدیریت :

مدیریت فرایندی است از برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل تلاش‌های اعضای سازمان و مورد استفاده قرار دادن سایر منابع سازمانی برای رسیدن به هدف‌های مشخص یا اعلام شده سازمان (استونر).

ماری پارکرفالت : مدیریت عبارتست از هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران.
به نظر فایول : مدیریت علم و هنر متشکل کردن و هماهنگ نمودن و رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی است که برای رسیدن به هدف یا هدف‌های مشترک انجام می‌گردد.

✓ عناصر مدیریت ، وظایف مدیریت :

در کتب مربوط به مدیریت در باره وظایف مدیریت نظرات مختلفی ارائه شده است.
لوترگیولیک وظایف هفت گانه‌ای را برای مدیریت قائل است:
کلمه POSDCORB را ساخته و مورد استفاده قرار داده است.

۱ - برنامه‌ریزی Planning

۲ - سازماندهی Organizing

۳ - به کار گماردن Staffing

۴ - هدایت Directing

۵ - هماهنگ کردن Coordinating

۶ - گزارش کردن Repording

۷ - بودجه‌بندی Budgeting

- برچ مدیریت را در ۴ عنصر خلاصه می‌کند : برنامه‌ریزی، کنترل، هماهنگی و ایجاد انگیزه
- فایول وظایف پنجگانه‌ای را برای مدیریت قائل است : برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و هماهنگی
پس با توجه به تعاریف مختلف از مدیریت بطور کلی می‌توان طبق نظر استونر ۴ وظیفه یا فعالیت اصلی مدیریت را به عنوان وظایف اصلی مدیریت در نظر گرفت: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل

✓ قبل از وارد شدن به شرح وظایف مدیریت لازمست نکاتی در باره بعضی از واژه‌ها و مسائل مدیریت پرداخت:
- عملکرد مدیریت **Managerial Performance** : یعنی شیوه‌ای که مدیریت وظایف خود را به نحوی عالی انجام دهد.

- عملکرد سازمانی **Organizational Performance** : یعنی این که سازمان تا چه اندازه توانسته است وظایف خود را به نحو عالی انجام دهد.

- برای ارزیابی و قضاوت در باره مدیران و سازمان‌ها از شاخص‌ها، معیارها و اصول زیادی استفاده می‌شود که یکی از معروف‌ترین و ارزشمندترین پژوهشگران رشته مدیریت در رابطه با عملکرد سازمان و مدیریت دو واژه زیر بنایی را تعریف کرده است:

پیتر دراکر Peter Draker، برای ارزیابی عملکرد مدیریت و عملکرد سازمان از ۲ شاخص استفاده می‌کند:

۱- **کارایی Efficiency**: یعنی انجام دادن کارها به نحو شایسته یا مناسب (کارایی در قالب و برحسب رابطه بین داده‌ها و ستاده‌ها بیان می‌شود) مدیر کارکسی است که به نتایجی دست یابد که بتواند آنها را براساس داده‌های مصرفی اندازه‌گیری کرد. مدیر، اگر هزینه‌های مصرفی را جهت رسیدن به اهداف سازمان به کمترین حد برساند کارایی دارد. $\text{کارایی} = \frac{\text{ستاده}}{\text{داده}}$

۲- **اثربخشی Effectiveness**: یعنی انجام دادن کارهای شایسته یا مناسب اثربخشی به گزینش هدف‌های مناسب مربوط می‌شود. از نظر دراکر اثربخشی کلید موفقیت سازمان است.

✓ طبقه‌بندی مدیران :

۱- براساس سطح سازمانی :

۱- مدیران رده پائین سازمان First-Level Managers مسئول کارهای دیگران می‌باشند. کارهای عملیاتی را رهبری می‌نمایند و کارهای سایر مدیران را سرپرستی نمی‌کنند. این گروه سرپرست نامیده می‌شوند Supervisor
۲- مدیران رده میانی سازمان Middle Managers: فعالیت‌های مدیران رده پائین تر و گاهی کارهای کارکنان و کارگران را سرپرستی و اداره می‌کنند. و بیشتر برای برقراری توازن بین درخواست مدیران رده بالا و ظرفیت و توان زیر دستان می‌باشند.

۳- مدیران ارشد Top Managers: یک گروه کوچک از مقامات اجرایی مدیران ارشد را تشکیل می‌دهند. مدیران ارشد سازمان مسئول تمام سازمان هستند. (مدیریت ارشد اجرایی رئیس یا معاون ارشد رئیس).

۲- براساس دامنه فعالیت‌هایی که مدیران به عهده دارند :

۱- مدیران وظیفه ای: مسئول کارهای یک واحد یا یک دایره سازمان است. دایره تولید، دایره بازاریابی
۲- مدیران عمومی: مدیر عمومی کسی است که کل واحد یا مجموعه را زیر نظر می‌گیرد. یک شرکت کوچک می‌تواند یک مدیر عمومی تحت عنوان مدیر عامل داشته باشد ولی یک شرکت بزرگ می‌تواند چندین مدیر عمومی داشته باشد که هر یک مسئول یکی از بخش‌ها یا واحدهای نسبتاً مستقل باشند.

✓ سطح مدیریت و مهارت‌های مدیران :

- مدیران در هر سطحی که باشند برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل می‌کنند. ولی از نظر مقدار زمانی که آنها به هر یک از این وظایف تخصیص می‌دهند متفاوت‌اند. برخی از این تفاوت‌ها به نوع سازمان بستگی دارد که مدیر در آن کار می‌کند.

- مهارت‌های مدیران: رابرت ال کتز Robert L Katz: استاد مدیریت میزان مهارت‌های مدیران را به سه گروه تقسیم‌بندی کرده است: ۱- فنی ۲- انسانی ۳- اصولی هر مدیر باید دارای هر سه مهارت باشد.
۱- **مهارت فنی Technical skill**: عبارتست از توانایی در کاربرد روش‌ها، فنون و دانش در یک رشته تخصصی. پزشکان جراح، مهندسان، موسیقی‌دانان و حسابداران همگی دارای مهارت‌های فنی هستند.

۲- **مهارت انسانی Human skill**: عبارتست از درک افراد، توانایی کار کردن و ایجاد انگیزش در آنان

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۴

۳- مهارت اصولی یا ادراکی **Conceptual skill** : عبارتست از توانایی مدیر در هماهنگ نمودن و یکپارچه کردن فعالیت‌ها و منافع سازمان. مدیر هر سه مهارت را باید داشته باشد ولی در سطوح مختلف میزان هر یک متفاوت است.

مدیر اجرایی	مدیر میانی	مدیر عالی
اصولی	اصولی	اصولی
انسانی	انسانی	انسانی
فنی	فنی	فنی

• نقش‌های مدیران Managers Roles

نقش‌های مدیریتی الگوی مینتزبرگ

- نقش عبارتست از الگوی رفتاری که انتظار می‌رود فرد در واحد وظیفه‌ای خود داشته باشد. بنابراین نقش‌ها در بطن وظایف قرار می‌گیرد.

- هنری مینتزبرگ Henry Mintzberg تحقیقاتی روی نقش مدیران انجام داده و نقش‌هایی را برای مدیران قائل می‌باشد. (۱۹۶۰)

او معتقد است که همه مدیران در رابطه با واحدهای سازمان خود اختیارات رسمی دارند و مقام و مرتبه خود را با توجه به آن اختیارات بدست می‌آورند.

مینتزبرگ با مطالعه بر روی تعداد اندکی از مدیران و با این باور که بعضی از وظایف و نقشها را مدیر می‌بایست شخصا ایفا نماید و نمی‌تواند به دیگران واگذار کند به فهرست تازه‌ای از نقش‌های دست یافت.

نقش‌های مدیریت :

اختیارات رسمی و مقام سازمانی ↓		
نقش‌های ارتباطی :	نقش‌های اطلاعاتی :	نقش‌های تصمیم‌گیری :
۱- مقام تشریفاتی	۱- گردآوری اطلاعاتی	۱- نوآور یا خلاق
۲- رهبری	۲- اطلاع رسانی	۲- حل کننده مسایل
۳- رابط	۳- سخنگوی گروه	۳- تخصیص دهنده منابع
		۴- مذاکره کننده

- نقش‌هایی که مدیر در رابطه با افراد دارد سه نقش است :

۱- مقام تشریفاتی Figurehead : در برپایی جشن‌های کارمندان، مشتریان سازمان به شام و نهار دعوت نماید.

۲- رهبر Leader : مسئول پاسخگویی کارهای زیردستان است و همچنین مسئول کارهای خود

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۴

۳ - رابط Liaison : مثل سیاستمداران باید شیوه کار کردن با افراد را در درون و در بیرون از سازمان بدانند تا به اهداف خود نائل آید.

نقش میان فردی / ارتباطی

نقش	توصیف	فعالیت‌های مشخص
مقام تشریفاتی	رئیس نمادی؛ موظف به اجرای تعدادی وظایف عادی با ماهیت اجتماعی و حقوقی	استقبال از میهمان؛ امضای اسناد حقوقی
رهبر	مسئول ایجاد انگیزه در کارکنان و مسئول فعالیت آنها؛ مسئول پرسنل، آموزش و وظایف مربوطه	اجرای واقعی همه فعالیت‌های مربوط به کارکنان
رابط	حفظ شبکه تماس‌های بیرونی که ایجاد نموده است و کسب اطلاع از اینکه چه کسانی اطلاعات و امتیازات را فراهم می‌کنند.	اعلام وصول نامه، انجام کارهای خارج از سازمان؛ اجرای سایر فعالیت‌های مربوط به افراد خارج از سازمان

- نقش‌های اطلاعاتی :

۱ - گردآوری اطلاعات Monitor: دائماً در پی کسب اطلاعات (چه از درون سازمان و چه از بیرون سازمان هستند).

۲ - اطلاع رسانی Disseminator: اطلاعات مهم را به زیر دستان می‌رساند.

۳ - سخنگوی گروه Spokes person : مدیران سخنگوی واحد خود هستند و در رابطه با مشتریان یا شرکت‌های طرف قرارداد و سازمان‌های دولتی نمایندگی کل سازمان را به عهده می‌گیرند.

نقش اطلاعاتی

نقش	توصیف	فعالیت‌های مشخص
گردآورنده	جستجو و دریافت اطلاعات خاص مختلف از طریق آگاهی از سازمان و محیط؛ مرکز سلسه اعصاب اطلاعات درونی و بیرونی درباره سازمان	خواندن ماهنامه‌ها و گزارشات؛ حفظ ارتباطات شخصی
اطلاع رسان	انتقال اطلاعات دریافتی از سایر کارکنان به اعضای سازمان	تشکیل جلسه اطلاعاتی؛ تماس تلفنی برای پخش اطلاعات
سخنگو	انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان در مورد برنامه‌ها، سیاست‌ها، اقدامات، نتایج و غیره؛ انجام وظیفه به عنوان یک متخصص و کارشناس صنعتی سازمان	تشکیل جلسات هیئت مدیره؛ ارائه اطلاعات به رسانه‌های جمعی

اصول و مبانی مدیریت- دکتر رفعت محبی فر- بخش ۴

– نقش‌های تصمیم‌گیری :

- ۱- نوآور یا خلاق Entrepreneur : می‌کوشند تا وضع واحد خود را بهبود بخشند.
- ۲- حل‌کننده مسائل Disturbance handler : می‌کوشند تا در هنگام رویارویی با مسائل و مشکلات راه حل‌هایی ارائه نمایند و تصمیم بگیرند.
- ۳- تخصیص دهنده منابع Resource allocator
- ۴- چانه‌زن و مذاکره‌کننده Negotiator : مدیران مقدار زیادی از وقت خود را صرف چانه‌زدن و مذاکره با دیگران می‌کنند.

نقش تصمیم‌گیری

نقش	توصیف	فعالیت‌های مشخص
کارآفرین	بررسی سازمان و محیط آن برای پیدا کردن فرصت‌ها و اجرای «پروژه‌های بهبود» برای انجام تغییرات؛ نظارت بر اجرای مطلوب پروژه خاص	سازماندهی استراتژی و مرور جلسات برای توسعه برنامه جدید
حل‌کننده مساله	مسئول اقدامات اصلاحاتی به هنگام روبرو شدن سازمان با آشفتگی مهم و غیر قابل انتظار	سازماندهی استراتژی. مرور جلسات مربوط به آشفتگی و بحران
تخصیص دهنده منابع	مسئول تخصیص انواع منابع سازمانی؛ در واقع تأیید یا اعلام نظر در مورد کلیه تصمیمات مهم سازمانی	زمانبندی، اجرای هر گونه فعالیتی که شامل بودجه بندی و برنامه ریزی کارکنان باشد
مذاکره‌کننده	مسئول نمایندگی سازمان در مذاکرات مهم	شرکت در مذاکرات مربوط به قراردادهای اتحادیه و عرضه‌کنندگان